

## ANALISIS MANAJEMEN RISIKO KEUANGAN TERHADAP KONDISI EKONOMI NASIONAL: STUDI STRATEGI PERTAHANAN DAN PENGENDALIAN RISIKO PADA PERUMDA AIR MINUM DUASUDARA KOTA BITUNG

Marco Malamtiga<sup>1</sup>, Jesika Mamahit<sup>2</sup>, Meyvi I. Susanto<sup>3</sup>, Shendy M. Tahlending<sup>4</sup>,

Valensia J. Maria<sup>5</sup>, Monika I. K. Sukatno<sup>6</sup>, Feiby N. Wantah<sup>7</sup>

Sekolah Tinggi Bisnis Dan Manajemen Dua Sudara, Indonesia

Korespondensi: [malamtigam@gmail.com](mailto:malamtigam@gmail.com)

### Abstrak

Penelitian ini menganalisis implementasi manajemen risiko keuangan di Perumda Air Minum Duasudara Bitung dalam menghadapi ketidakpastian ekonomi nasional. Perusahaan menghadapi risiko eksternal berupa inflasi dan pelemahan ekonomi makro yang menyebabkan peningkatan biaya operasional dan gangguan arus kas dengan tingkat penagihan 60%. Strategi pertahanan berlapis mencakup pembentukan dana cadangan, penyesuaian tarif regulasi, dan efisiensi operasional melalui pengurangan bahan kimia 50% tanpa mengurangi kualitas. Pengendalian risiko berjalan sistematis melalui perencanaan tahunan, identifikasi prospektif, dan pengambilan keputusan berbasis bukti dengan prinsip risiko terukur. Implementasi melibatkan seluruh lapisan organisasi melalui pendekatan partisipatif yang memadukan masukan *bottom-up* dan arahan *top-down*. Metode kualitatif digunakan melalui wawancara dengan informan kunci, dengan analisis data mengikuti model Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan verifikasi kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi cukup efektif menjaga stabilitas, meskipun implementasi baru mencapai 60-70% karena kendala regulasi, perilaku pelanggan, dan keterlambatan adaptasi internal. Perumda Air Minum Duasudara Bitung telah menerapkan pendekatan kerangka ISO 31000 dan ERM COSO, namun memerlukan penyempurnaan untuk menutup *gap* implementasi 30-40% guna meningkatkan ketahanan organisasi.

**Kata Kunci:** Manajemen Risiko Keuangan, Strategi Pertahanan, Pengendalian Risiko, BUMD, Ketidakpastian Ekonomi.

### Abstract

*This study analyzes financial risk management implementation at Perumda Air Minum Duasudara Bitung amid national economic uncertainty. The company faces external risks from inflation and macroeconomic downturn, causing increased operational costs and cash flow disruptions with a 60% collection rate. Multi-layered defense strategies include reserve fund formation, regulatory tariff adjustments, and operational efficiency through 50% chemical reduction without quality compromise. Risk control operates systematically via annual planning, prospective identification, and evidence-based decision-making with calculated risk principles. Implementation involves all organizational levels through participatory approaches combining bottom-up input and top-down direction. A qualitative method was employed through interviews with key informants, with data analysis following the Miles and Huberman model involving data reduction, display, and conclusion verification. The research findings indicate that strategies are moderately effective in maintaining stability, though implementation reaches only 60-70% due to regulatory constraints, customer behavior, and internal adaptation delays. Perumda Air Minum Duasudara Bitung has implemented the ISO 31000 and COSO ERM framework approaches, but requires improvements to close the 30-40% implementation gap in order to enhance organizational resilience.*

**Keywords:** Financial Risk Management, Defense Strategy, Risk Control, BUMD, Economic Uncertainty.

## A. PENDAHULUAN

Kondisi perekonomian global dan nasional dalam beberapa tahun terakhir memang menunjukkan ketidakpastian yang cukup tinggi (IMF, 2023). Berbagai gejolak seperti pandemi, konflik geopolitik, dan tekanan inflasi global telah menciptakan lingkungan bisnis yang penuh tantangan. Di Indonesia, meskipun pertumbuhan ekonomi tetap berada di zona positif, namun trennya cenderung fluktuatif dan sempat mengalami kontraksi yang dalam selama periode pandemi (BPS, 2023). Tidak hanya itu, kita juga mengalami tekanan inflasi yang cukup signifikan pada tahun 2022, terutama didorong oleh kenaikan harga komoditas energi dan pangan di pasar global (BPS, 2023). Ditambah lagi dengan ketidakstabilan nilai tukar Rupiah terhadap Dollar AS yang turut mempersulit pengelolaan keuangan perusahaan. Berbagai fluktuasi indikator makroekonomi ini pada akhirnya menciptakan berbagai risiko keuangan yang harus dihadapi oleh seluruh pelaku usaha, termasuk Badan Usaha Milik Daerah (BUMD).

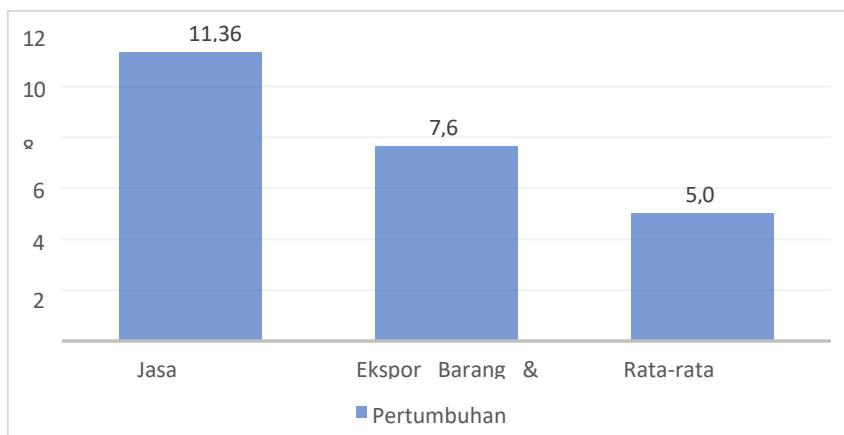
Berbagai fluktuasi indikator makroekonomi pada akhirnya menciptakan beragam risiko keuangan yang harus dihadapi oleh seluruh pelaku usaha, termasuk Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Menurut penelitian yang dilakukan oleh Siwi et al. (2024), manajemen risiko keuangan merupakan salah satu upaya strategis dalam mencapai stabilitas perekonomian. Melalui tata kelola risiko finansial yang memadai, korporasi sanggup mempertahankan ekspansi ekonomis yang lebih stabil serta mengamplifikasi kompetensi kompetitif di arena perdagangan internasional. Temuan ini menegaskan urgensi penerapan strategi manajemen risiko yang komprehensif, khususnya bagi BUMD yang memiliki tanggung jawab ganda dalam mencapai profitabilitas sekaligus memenuhi kepentingan publik.

Tabel 1. Perbandingan Indikator Ekonomi Utama Indonesia tahun 2023 & 2024

Indikator	Nilai
Pendapatan Domestik Bruto	22,139.0 (Triliun Rp)
PDB per Kapita	78.6 (Juta Rp)
PDB per Kapita	4,960.3 (USD)
Pertumbuhan 2024	5.03 %
Pertumbuhan 2023	5.05%

Sumber: BPS,2025

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik, perekonomian Indonesia tahun 2024 mencatat PDB sebesar Rp22.139,0 triliun dengan PDB per kapita mencapai Rp78,6 juta atau setara USD4.960,3. Meskipun pertumbuhan ekonomi masih berada di level 5,03%, angka ini menunjukkan perlambatan dibandingkan tahun 2023 yang tumbuh 5,05%. Perlambatan pertumbuhan ekonomi ini, meskipun marjinal, mengindikasikan adanya tekanan ekonomi yang perlu diantisipasi melalui strategi manajemen risiko keuangan yang efektif. Kondisi ini menciptakan tantangan bagi pelaku usaha dan institusi keuangan dalam mengelola eksposur risiko di tengah ketidakpastian ekonomi makro. Volatilitas pertumbuhan ekonomi berpotensi mempengaruhi stabilitas arus kas, profitabilitas, dan kelangsungan usaha. Oleh karena itu, penerapan kerangka manajemen risiko yang komprehensif menjadi semakin krusial.



Sumber : BPS,2025

Gambar 1. Grafik pertumbuhan triwulan IV-2024 *Year-on-Year*

Pertumbuhan ekonomi triwulan IV-2024 secara *year-on-year* menunjukkan disparitas yang signifikan antar sektor, dengan rentang pertumbuhan dari 5,02% hingga 11,36%. Sektor Jasa Lainnya mencatat pertumbuhan tertinggi sebesar 11,36%, diikuti oleh Ekspor Barang dan Jasa yang tumbuh 7,63%, sementara rata-rata pertumbuhan nasional berada di level 5,02%. Variabilitas pertumbuhan antar sektor ini mencerminkan tingkat risiko yang heterogen dalam perekonomian Indonesia. Ketidakseragaman kinerja sektoral mengimplikasikan perlunya pendekatan manajemen risiko yang terdiversifikasi dan disesuaikan dengan karakteristik masing-masing sektor. Fluktuasi pertumbuhan yang tinggi pada sektor tertentu dapat menciptakan risiko konsentrasi bagi institusi keuangan yang memiliki eksposur signifikan pada sektor-sektor tersebut. Pemahaman terhadap dinamika pertumbuhan sektoral menjadi fundamental dalam merancang strategi mitigasi risiko yang efektif. Beberapa strategi tersebut antara lain diversifikasi portofolio, *stress testing*, dan penetapan limit eksposur yang *prudent*.

Berbagai volatilitas parameter makroekonomi memunculkan ragam risiko finansial yang harus diantisipasi oleh para pelaku entitas usaha, termasuk Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Dalam menghadapi situasi ekonomi global yang penuh ketidakpastian, kapabilitas korporasi dalam menata risiko menjadi faktor utama untuk mempertahankan stabilitas performa finansial. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Moridu (2023) dalam jurnal *“The ES Accounting and Finance”*. Menunjukkan bahwa penerapan tata kelola perusahaan (*corporate governance*) memiliki peran yang signifikan dalam mengelola risiko keuangan dan menjaga keberlanjutan operasional perusahaan. Penelitian kualitatif pada perusahaan terdaftar di Jawa Barat menunjukkan bahwa independensi dewan direksi dan efektivitas komite audit berkontribusi signifikan terhadap pengelolaan risiko keuangan. Selain itu, transparansi laporan keuangan turut memperkuat kepercayaan para pemangku kepentingan dan menekan potensi risiko finansial. Hasil tersebut menegaskan bahwa praktik tata kelola yang baik berpengaruh signifikan terhadap efisiensi investasi dan kinerja keuangan perusahaan. Selain itu, praktik tersebut juga menjadi fondasi penting dalam memperkuat sistem pengendalian risiko di tengah dinamika ekonomi yang kompleks di Indonesia.

Studi oleh Kurnia (2025) dalam Jurnal Manuhara menunjukkan bahwa perusahaan petrokimia besar seperti PT Chandra Asri menerapkan strategi manajemen risiko keuangan berbasis kerangka ISO 31000. Strategi ini mencakup lindung nilai, pengendalian kredit, *JAD: Jurnal Riset Akuntansi & Keuangan Dewantara*

Vol 7 no 2, Juli – Desember 2024

<https://ejournal.stiedewantara.ac.id/index.php/JAD>

serta penguatan likuiditas untuk menghadapi volatilitas pasar dan tekanan global. Temuan ini menekankan pentingnya adaptabilitas dalam pengelolaan risiko, terutama bagi entitas di sektor strategis yang rentan terhadap gejolak harga komoditas global. Strategi keberlanjutan terintegrasi ini membuktikan bahwa perusahaan modern tidak hanya mengejar stabilitas keuangan jangka pendek, melainkan juga ketahanan jangka panjang. Pendekatan ini sejalan dengan arah penguatan tata kelola keuangan yang menekankan keseimbangan antara profitabilitas, efisiensi, dan tanggung jawab sosial perusahaan.

Selaras dengan itu, penelitian oleh Rachma (2024) dalam Jurnal Paradoks menemukan bahwa *startup* di berbagai sektor menghadapi risiko keuangan yang tinggi akibat keterbatasan modal dan ketergantungan pada pendanaan eksternal. Studi berbasis *Systematic Literature Review (SLR)* membuktikan bahwa pemanfaatan kecerdasan buatan dan analisis data *real-time* terbukti menjadi strategi kunci meningkatkan ketahanan keuangan. Ketiga penelitian ini secara komplementer memperlihatkan bahwa penerapan manajemen risiko keuangan yang adaptif, terukur, dan inovatif berperan vital dalam menjaga keberlanjutan usaha di tengah dinamika ekonomi yang tidak stabil.

Mengingat kompleksitas risiko keuangan yang dihadapi BUMD di tengah ketidakpastian ekonomi saat ini, penelitian ini berupaya menganalisis bagaimana Perumda Air Minum Duasudara Bitung menerapkan strategi pertahanan dan pengendalian risiko. Studi ini juga mengidentifikasi kesenjangan dalam praktik yang sudah berjalan untuk kemudian merumuskan kerangka perbaikan yang lebih komprehensif. Meskipun kajian ini sudah banyak, penelitian tentang implementasi strategi pertahanan risiko pada BUMD dalam menghadapi gejolak ekonomi makro masih sangat terbatas. Oleh sebab itu, kajian ini hadir untuk mengisi kevakuman tersebut. Dari sisi praktis, temuan Kajian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi manajemen korporasi dalam membangun sistem manajemen risiko yang lebih tangguh. Sementara dari perspektif akademis, penelitian ini akan memperkaya khazanah literatur terkait penerapan manajemen risiko pada BUMD yang beroperasi dalam lingkungan ekonomi penuh ketidakpastian. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan deskripsi menyeluruh tentang bagaimana BUMD dapat tetap bertahan bahkan berkembang di tengah dinamika ekonomi yang terus berubah.

## B. TINJAUAN PUSTAKA

### Teori Kerangka Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000

Kerangka Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000 (ISO,2018) adalah pedoman internasional untuk mengelola risiko secara sistematis dan terintegrasi dalam semua proses manajemen. Standar ini menekankan bahwa manajemen risiko bukan sekadar fungsi tambahan tetapi bagian dari tata kelola dan strategi organisasi. ISO 31000 mencakup prinsip-prinsip utama seperti integrasi, struktur yang komprehensif, serta penyesuaian terhadap konteks organisasi. Prinsip ini juga menekankan partisipasi pemangku kepentingan, adaptasi terhadap perubahan lingkungan, dan keberlanjutan dalam proses pengendalian risiko. Melalui tiga komponen utamanya yaitu prinsip, kerangka kerja, dan proses, ISO 31000 membantu organisasi memastikan bahwa setiap keputusan strategis didasarkan pada analisis risiko yang terukur. Dalam konteks keuangan, penerapan ISO 31000 menjadi dasar penting dalam meminimalkan risiko pasar, kredit, likuiditas, dan operasional. Penerapan ini memungkinkan organisasi menjaga stabilitas, meningkatkan ketahanan, dan mendukung keberlanjutan kinerja di tengah volatilitas ekonomi global.

### ***Enterprise Risk Management (ERM)***

Dalam (COSO,17) *Enterprise Risk Management (ERM)* merupakan suatu pendekatan komprehensif dalam pengelolaan risiko yang bertujuan untuk mengidentifikasi, menilai, dan mengendalikan seluruh jenis risiko yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Menurut *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2017)*, ERM menekankan pentingnya integrasi antara manajemen risiko dengan strategi, tata kelola, dan proses pengambilan keputusan perusahaan. Pendekatan ini tidak hanya berfokus pada pengurangan dampak negatif risiko, tetapi juga pada pemanfaatan peluang yang muncul dari ketidakpastian bisnis. ERM melibatkan seluruh lapisan organisasi secara terkoordinasi dalam implementasinya. Kerangka kerjanya meliputi penetapan konteks, identifikasi risiko, penilaian, respons, pemantauan, dan komunikasi risiko. Dengan menerapkan ERM, organisasi dapat memperkuat ketahanan finansial, meningkatkan transparansi, dan memastikan kesinambungan usaha di tengah lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan penuh ketidakpastian. Dalam konteks manajemen risiko keuangan, ERM membantu perusahaan mengoptimalkan pengelolaan risiko pasar, likuiditas, kredit, dan operasional secara terpadu. Pendekatan ini menciptakan keseimbangan antara risiko dan kinerja keuangan yang berkelanjutan.

### ***Teori Kontingensi (Contingency Theory)***

Teori Kontingensi yang dikemukakan oleh Fiedler dalam bukunya *"A Theory of Leadership Effectiveness"* (1964). Teori ini menjelaskan bahwa tidak ada satu pendekatan manajerial yang bersifat universal dan dapat diterapkan secara efektif pada semua organisasi. Efektivitas suatu sistem manajemen sangat bergantung pada kondisi serta situasi yang dihadapi masing-masing organisasi. Menurut Lawrence dan Lorsch (1967), keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya dipengaruhi oleh kesesuaian antara struktur, proses, dan lingkungan eksternal. Dalam konteks manajemen risiko keuangan, teori ini menegaskan bahwa strategi pengelolaan risiko harus disesuaikan dengan karakteristik organisasi. Seperti ukuran, kompleksitas, sumber daya, serta dinamika ekonomi dan regulasi yang melingkupinya. *Enterprise Risk Management (ERM)* memungkinkan perusahaan mengelola berbagai risiko keuangan pasar, likuiditas, kredit, dan operasional secara terintegrasi. Melalui pendekatan holistik ini, tercapai sinergi optimal antara pengendalian risiko dan pencapaian kinerja keuangan berkelanjutan. Pendekatan kontingensi memberikan dasar teoritis bagi organisasi, termasuk BUMD, untuk mengembangkan model manajemen risiko yang adaptif dan fleksibel. Model ini disesuaikan dengan konteks sektoral serta tantangan ekonomi yang dihadapi agar strategi yang diterapkan lebih efektif.

### ***Financial Risk Theory (Teori Risiko Keuangan)***

Teori Risiko Keuangan (*Financial Risk Theory*) yang dikemukakan oleh Markowitz (1952) dalam bukunya *"Portfolio Selection"*. Teori berfokus pada bagaimana individu maupun organisasi mengidentifikasi, mengukur, dan mengelola ketidakpastian yang memengaruhi stabilitas keuangan. Teori ini berpijak pada gagasan bahwa setiap keputusan keuangan selalu mengandung risiko, baik berupa fluktuasi nilai aset, ketidakpastian arus kas, maupun perubahan kondisi ekonomi dan pasar. Menurut Markowitz (1952) dalam teori portofolionya, risiko keuangan dapat dikendalikan melalui diversifikasi aset untuk meminimalkan potensi kerugian. Dalam konteks organisasi, teori ini menekankan pentingnya penerapan strategi manajemen risiko yang sistematis. Strategi tersebut dapat berupa hedging, pengendalian likuiditas, dan perencanaan modal untuk menjaga

keberlanjutan operasional. Dengan demikian, teori risiko keuangan menjadi dasar dalam pengembangan kebijakan manajemen risiko yang bertujuan melindungi nilai perusahaan dan menjaga kepercayaan investor. Selain itu, teori ini juga memastikan kemampuan organisasi untuk bertahan di tengah volatilitas pasar dan tekanan eksternal.

### C. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif. Berdasarkan Sugiyono (2019), pendekatan kualitatif berfokus pada pemahaman mendalam terhadap suatu fenomena melalui analisis deskriptif yang menekankan konteks alamiah dan interpretasi makna. Pengumpulan data dalam studi ini dilakukan dengan teknik wawancara kepada beberapa informan yang memiliki jabatan penting dan berpengaruh dalam kinerja manajemen risiko keuangan Perumda Air Minum Duasudara Bitung. Proses analisis mengadopsi model Miles dan Huberman (1994, sebagaimana dikutip dalam Miles et al., 2014), di mana proses analisis dijalankan melalui tiga tahap utama. Tahap tersebut yaitu reduksi data, penyajian data, serta verifikasi dan penarikan kesimpulan. Secara keseluruhan, rangkaian metode ini bertujuan untuk mengungkap pola, menghubungkan konsep, dan memberikan jawaban atas pertanyaan penelitian yang telah dirumuskan.

### D. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 1. Identifikasi Risiko Keuangan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan menghadapi risiko keuangan eksternal yang signifikan, terutama terkait inflasi dan penurunan ekonomi makro. Informan 1 menyatakan bahwa:

"risiko kenaikan harga terus meningkat, baik harga bahan baku maupun operasional."

Informan 2:

"Kenaikan inflasi sangat terasa. Biaya energi, bahan kimia, dan peralatan teknis naik cukup tajam. Setiap kali harga berubah, kami harus menyesuaikan anggaran, sementara pendapatan tidak bisa langsung mengikuti. Ini membuat tekanan keuangan semakin berat."

Informan 3:

"Risikonya cukup besar. Inflasi membuat biaya operasional sulit diprediksi. Harga bahan baku bisa berubah dalam waktu singkat, sehingga perencanaan anggaran sering tidak sesuai realisasi."

Hal ini berdampak langsung pada struktur biaya operasional terutama bahan kimia. Selain itu, penurunan ekonomi negara menyebabkan gangguan pada *cash flow* perusahaan karena keterlambatan pembayaran pelanggan. Temuan ini sejalan dengan *Financial Risk Theory* (Markowitz, 1952) yang menekankan bahwa setiap keputusan keuangan mengandung ketidakpastian. Baik berupa fluktuasi nilai aset maupun perubahan kondisi ekonomi. Perusahaan menggunakan *collection rate* sebagai indikator kuantitatif. Dimana pencapaian penerimaan lancar baru mencapai 60%, mengindikasikan masih adanya 40% *gap* yang perlu diperbaiki. Pengukuran sistematis ini menunjukkan upaya perusahaan dalam mengidentifikasi dan mengukur risiko keuangan secara terstruktur sebagai langkah awal manajemen risiko yang efektif.

## 2. Strategi Pertahanan

Dalam menghadapi risiko keuangan, perusahaan menerapkan strategi pertahanan berlapis melalui pendekatan finansial dan operasional. Strategi finansial dilakukan dengan membangun dana cadangan sebagai *buffer* keuangan, dimana Informan 1 menegaskan bahwa:

"yang paling pokok adalah dana cadangan... dapat meng-cover kebutuhan operasional," ketika terjadi gangguan penerimaan.

Informan 2:

"Kami memang sangat bergantung pada dana cadangan sebagai penyangga, tetapi itu tidak cukup. Kami juga perlu mengatur arus kas secara lebih ketat. Misalnya, kami membuat prioritas pengeluaran, sehingga hanya kebutuhan operasional yang benar-benar mendesak yang didahulukan. Dengan cara ini, ketika penerimaan menurun, perusahaan tetap bisa bertahan tanpa mengganggu pelayanan."

Informan 3:

"Dana cadangan itu sangat krusial. Dalam kondisi ekonomi yang tidak stabil, dana tersebut menjadi penopang utama agar operasional tetap berjalan. Misalnya, ketika biaya bahan baku naik tiba-tiba, dana cadangan bisa langsung digunakan tanpa harus menunda kegiatan penting."

Penyesuaian tarif juga dilakukan meski terkendala proses regulasi panjang yang melibatkan persetujuan DPRD dan Walikota. Pada aspek operasional, perusahaan melakukan efisiensi biaya dengan mengeliminasi pengeluaran non-esensial. Selain itu, perusahaan juga mengoptimalkan produksi dengan mengurangi penggunaan bahan kimia hingga 50% tanpa mengorbankan standar kualitas air. Pendekatan ini relevan dengan prinsip ISO 31000 (2018) yang menekankan pentingnya respons risiko yang terukur dan adaptif terhadap konteks organisasi. Strategi ini menunjukkan kemampuan perusahaan menyeimbangkan pengendalian biaya dan kebutuhan operasional guna menjaga stabilitas keuangan di tengah tekanan ekonomi.

## 3. Strategi Pengendalian

Pengendalian risiko keuangan dilakukan melalui sistem manajemen terstruktur dengan pendekatan proaktif dan berbasis bukti. Perusahaan menyusun manajemen risiko tahunan yang berfungsi sebagai panduan formal dalam mengantisipasi risiko potensial. Informan 1 menjelaskan bahwa:

Perusahaan secara prospektif "mengidentifikasi risiko-risiko yang mungkin terjadi di tahun depan". sebagai *early warning system*.

Informan 2:

Secara umum, kami mengikuti kerangka manajemen risiko yang sudah ditetapkan setiap awal tahun. Dokumen itu menjadi acuan utama untuk memetakan area-area yang berpotensi menimbulkan risiko finansial. Pendekatannya bukan hanya reaktif, tapi lebih ke arah proaktif. Jadi sebelum risiko itu muncul, kami sudah punya gambaran skenarionya.

Informan 2:

Kami melakukan identifikasi secara prospektif. Artinya, kami memproyeksikan kondisi bisnis, tren ekonomi, perubahan regulasi, dan pola historis risiko. Dari situ kami menyusun daftar risiko yang mungkin terjadi di tahun depan. Proses ini melibatkan beberapa departemen, terutama keuangan, operasional, dan audit internal.

Dalam pengambilan keputusan, manajemen menerapkan prinsip *calculated risk*. Dimana

keputusan berisiko diambil setelah diperhitungkan dengan matang, serta *evidence-based approach* yang mengandalkan data faktual untuk meningkatkan akurasi respons. Perusahaan juga menerapkan pembelajaran berkelanjutan dengan mendokumentasikan risiko baru ke dalam *risk register* untuk perencanaan berikutnya. Sistem pengendalian ini sejalan dengan kerangka ERM (COSO, 2017) yang menekankan integrasi manajemen risiko dengan strategi, tata kelola, dan proses pengambilan keputusan secara komprehensif. Pendekatan sistematis ini memastikan bahwa pengendalian risiko tidak bersifat reaktif, melainkan terintegrasi dalam siklus manajemen organisasi.

#### 4. Struktur Organisasi

Implementasi manajemen risiko keuangan ini melibatkan semua level di organisasi, dengan pendekatan yang partisipatif dan tanggung jawab bersama.

Informan 1 mengatakan bahwa :

"Semua orang yang kerja terlibat, meski mereka tidak langsung bersentuhan dengan urusan keuangan".

Informan 2:

Pendekatan kami memang partisipatif. Jadi bukan hanya tim keuangan atau manajemen puncak yang terlibat. Semua orang yang bekerja terlibat, meski mereka tidak langsung bersentuhan dengan urusan keuangan. Setiap unit punya kontribusi dalam mengidentifikasi potensi risiko dari aktivitas mereka masing-masing.

Informan 3:

Biasanya melalui forum koordinasi rutin, laporan early warning, dan diskusi lintas departemen. Misalnya, tim operasional bisa memberi masukan terkait risiko biaya produksi, sementara tim pemasaran memberi insight soal risiko penjualan. Semua informasi itu kami integrasikan dalam peta risiko keuangan tahunan.

Ini menunjukkan bahwa risiko keuangan bisa datang dari berbagai sisi operasional, jadi butuh keterlibatan seluruh perusahaan. Strategi ini menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menyeimbangkan pengendalian biaya dengan kebutuhan operasional untuk menjaga stabilitas keuangan di tengah tekanan ekonomi. Setiap unit punya tanggung jawab bersama dalam mengelola risiko, sebagai satu kesatuan usaha. Struktur ini sesuai dengan prinsip ISO 31000 tahun 2018, yang bicara soal partisipasi pemangku kepentingan dan integrasi manajemen risiko ke seluruh proses organisasi. Pendekatan partisipatif ini juga cocok dengan ERM, yang menekankan koordinasi semua lapisan organisasi dalam menerapkan manajemen risiko. Dengan keterlibatan yang komprehensif seperti ini, setiap departemen jadi paham kontribusinya terhadap pengelolaan risiko keuangan. Mereka juga bertanggung jawab atas keberhasilan strategi yang diterapkan.

#### 5. Evaluasi efektifitas

Evaluasi ini menunjukkan bahwa strategi manajemen risiko keuangan cukup efektif untuk menjaga stabilitas perusahaan di tengah tekanan ekonomi yang berat.

Informan 1 melaporkan bahwa:

"posisi keuangan masih baik, masih ada *saving* buat investasi".

Informan 2:

Kalau dilihat dari hasil evaluasi, strategi yang kami jalankan cukup berhasil. Meskipun kondisi ekonomi sedang berat, perusahaan masih bisa menjaga arus kas dan mengendalikan biaya operasional. Itu menunjukkan bahwa mitigasi risiko yang kami rancang sejak awal tahun berjalan dengan baik.

Informan 3:

"Salah satunya adalah kemampuan perusahaan mempertahankan likuiditas. Kami

masih punya ruang untuk melakukan investasi kecil maupun menengah. Jadi meskipun ada tekanan dari sisi pendapatan atau biaya, posisi keuangan tetap terkendali. Ini tidak lepas dari pemantauan risiko yang dilakukan secara berkala.”

Ini tandanya ketahanan finansial mereka masih terjaga dengan baik. Operasional yang lancar tanpa hambatan besar juga bukti kalau pengelolaan risiko berhasil jaga kontinuitas layanan publik dengan tingkat implementasinya masih di level 60-70%. Ada kendala dari luar, seperti kompleksitas regulasi buat penyesuaian tarif dan pelanggan yang belum disiplin bayar. Ditambah lagi kendala internal seperti keterlambatan adaptasi strategi baru. Hasil ini mendukung Teori Kontingensi dari Fiedler tahun 1964 dan Lawrence & Lorsch tahun 1967. Teori itu mengemukakan bahwa efektivitas sistem manajemen tergantung pada kecocokan dengan kondisi organisasi dan lingkungan luar. *Gap* implementasi sebesar 30–40% menjadi fokus utama perbaikan dengan penyesuaian strategi yang adaptif terhadap konteks sektor dan tantangan regulasi yang dihadapi BUMD. Tujuannya, agar efektivitas manajemen risiko keuangan secara keseluruhan bisa meningkat.

## D. PENUTUP

Penelitian ini menelaah penerapan manajemen risiko keuangan di Perumda Air Minum Duasudara Bitung dalam menghadapi ketidakpastian ekonomi nasional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan menghadapi risiko eksternal berupa inflasi dan pelemahan ekonomi makro. Kondisi tersebut menyebabkan peningkatan biaya operasional dan gangguan arus kas dengan tingkat penagihan sekitar 60%. Strategi pertahanan yang diterapkan bersifat berlapis melalui pembentukan dana cadangan dan penyesuaian tarif sesuai regulasi. Efisiensi operasional juga dilakukan dengan mengurangi penggunaan bahan kimia hingga 50% tanpa menurunkan standar kualitas. Sistem pengendalian risiko dijalankan secara terstruktur melalui perencanaan tahunan, identifikasi prospektif, dan pengambilan keputusan berbasis bukti serta risiko terukur. Penerapan manajemen risiko melibatkan seluruh lapisan organisasi dengan pendekatan partisipatif yang memadukan masukan *bottom-up* dan arahan *top-down*, mencerminkan tanggung jawab bersama dalam pengelolaan risiko. Evaluasi menunjukkan bahwa strategi yang diterapkan cukup efektif dalam menjaga stabilitas keuangan dan operasional. Namun, tingkat implementasi baru mencapai 60–70% karena kendala regulasi, perilaku pelanggan, serta keterlambatan adaptasi internal. Secara keseluruhan, Perumda Air Minum Duasudara Bitung telah menerapkan kerangka manajemen risiko sesuai ISO 31000 dan ERM COSO. Meskipun demikian, perusahaan masih memerlukan penyempurnaan untuk menutup *gap* implementasi sekitar 30–40% agar ketahanan organisasi di masa depan lebih optimal.

## DAFTAR PUSTAKA

Badan Pusat Statistik. (2023a, Februari 5). Ekonomi Indonesia triwulan I-2023 tumbuh 5,03perse(y-on-y).  
<https://www.bps.go.id/en/pressrelease/2023/05/05/1998/ekonomi-indonesia-triwulan-i-2023-tumbuh-5-03-persen--y-on-y-.html>

Badan Pusat Statistik. (2023b, Agustus 7). Ekonomi Indonesia triwulan II-2023 tumbuh 5,17perse(y-on-y).

<https://www.bps.go.id/en/pressrelease/2023/08/07/1999/ekonomi-indonesia-triwulan-ii-2023-tumbuh-5-17-persen--y-on-y-.html>

Badan Pusat Statistik. (2023c, November 6). Ekonomi Indonesia triwulan III-2023 tumbuh 4,94perse(y-on-y).  
<https://www.bps.go.id/en/pressrelease/2023/11/06/2000/ekonomi-indonesia-triwulan-iii-2023-tumbuh-4-94-persen--y-on-y-.html>

Badan Pusat Statistik. (2023d, Januari 2). Inflasi year-on-year (y-on-y) pada Desember 2022 5,51 persen.  
<https://www.bps.go.id/en/pressrelease/2023/01/02/1949/inflasi-year-on-year--y-on-y--pada-desember-2022-sebesar-5-51-persen--inflasi-tertinggi-terjadi-di-kotabaru-sebesar-8-65-persen-.html> Badan Pusat Statistik (2024). Produk domestic bruto Indonesia tahun 2024. <https://www.bps.go.id>

Badan Pusat Statistik. (2024). Produk domestik bruto triwulanan Indonesia tahun 2024. <https://www.bps.go.id/id/statistics>.

Badan Pusat Statistik. (2024, Februari 5). Ekonomi Indonesia triwulan IV-2023 tumbuh 5,04perse(y-on-y).  
<https://www.bps.go.id/en/pressrelease/2024/02/05/2379/ekonomi-indonesia-triwulan-iv-2023-tumbuh-5-04-persen--y-on-y-.html>

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance. <https://www.coso.org/Pages/erm.aspx>.

Fiedler, F. E. (1964). A theory of leadership effectiveness. McGraw-Hill.

International Monetary Fund. (2023a, April). World economic outlook: A rocky recovery. IMF Publishing.  
<https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2023/04/11/world-economic-outlook-april-2023>

International Monetary Fund. (2023b, Juli). World economic outlook update: Near-term resilience persistent challenges. IMF Publishing.  
<https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2023/07/10/world-economic-outlook-update-july-2023>

International Monetary Fund. (2023c, Oktober). World economic outlook: Navigating global divergences. IMF Publishing.  
<https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2023/10/10/world-economic-outlook-october-2023> International Organization for Standardization. (2018).

ISO 31000:2018 Risk management — Guidelines (2nd ed.).  
<https://www.iso.org/standard/65694.html>

Kurnia, D. (2025). Analisis strategi manajemen risiko keuangan perusahaan petrokimia yang terdaftar di BEI dalam menghadapi volatilitas ekonomi global: Studi berdasarkan laporan tahunan 2024. Jurnal Manuhara: Pusat Penelitian Ilmu Manajemen dan Bisnis, 3(4), 368–377.  
<https://doi.org/10.61132/manuhara.v3i4.1986>

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Organization and environment: Managing differentiation and integration. Harvard Business School Press.

Markowitz, H. (1952). Portfolio selection. The Journal of Finance, 7(1), 77–91.  
<https://doi.org/10.2307/2975974>.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). Qualitative data analysis: A methods

sourcebook (3rd ed.). SAGE Publications.

Moridu, I. (2023). The role of corporate governance in managing financial risk: A qualitative study on listed companies. *The Es Accounting and Finance (ESAF)*, 1(3), 176–183. <https://doi.org/10.58812/esaf.v1.i03>

Rachma (2024). Penerapan Manajemen Risiko Keuangan pada Perusahaan Startup: Sebuah Tinjauan Kualitatif. *PARADOKS: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 7(4), 436–447. e-ISSN: 2622-6383.

Siwi, P. R., Natasia, B., Salsabilla, N., Putri, R. K., & Hanifah, U. (2024). Optimization of financial risk management as an effort for economic stability. *Ekonomi dan Bisnis*, 11(1), 1–11. <https://doi.org/10.35590/jeb.v10i1.5476>

Sugiyono. (2019). Metode penelitian kualitatif, kuantitatif, dan R&D. Alfabeta.